

國立雲林科技大學 107 年度稽核紀錄表

| 項次 | 稽核項目 | 稽核流程 | 稽核結論 | 改善措施/ 具體興革建議 |
|----|---|---------------------------------------|--|---|
| 1 | 招生考試作業 (教務處) | 1. 聽取稽核單位 說明 2. 檢視相關資料 及意見交換 | 制定招生試 務 SOP，整體 執行情形良 好。 | 無 |
| 2 | 增設調整院系 所學位學程及 招生名額總量 提報作業(教 務處) | 1. 聽取稽核單位 說明 2. 檢視相關資料 及意見交換 | 執行情形、自 我評估、檢討 及改善皆能 依據法規及 程序，運作良 好。 | 無 |
| 3 | 課程開設作業 (教務處) | 1. 聽取稽核單位 說明 2. 檢視相關資料 及意見交換 | 課程開設作 業已訂有作 業流程，並已 遵循辦理。 | 1. 開排課檢核 可再加強， 亦可增加作 業時間。 2. 專簽作業仍 多，持續加 強宣導。 |
| 4 | 學生意外事件 處理(學務處) | 1. 聽取稽核單位 說明 2. 檢視相關資料 及意見交換 | 有建立完整 之事件通報 處理作業流 程 | 無 |
| 5 | 藥物濫用事件 處理(學務處) | 1. 聽取稽核單位 說明 2. 檢視相關資料 及意見交換 | 依據藥物濫 用事件處理 作業流程處 理 | 無 |
| 6 | 學生急難救助 (學務處) | 1. 聽取稽核單位 說明 2. 檢視相關資料 | 依據學生急 難救助作業 流程處理 | 無 |

| | | | | |
|----|-------------------------|-------------------------------|---------------------|---|
| | | 及意見交換 | | |
| 7 | 服務學習成績 (學務處) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 依據服務學習作業流程處理 | 無 |
| 8 | 大專校院弱勢學生助學計畫助學金(學務處) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 依據大專校院弱勢學生助學金作業流程處理 | 無 |
| 9 | 檔案管理(總務處) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 依照 SOP 流程處理公文檔案 | 無 |
| 10 | 場地管理(總務處) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 均依據管理辦法作業 | 無 |
| 11 | 工友人事(新進)(總務處) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 106 年度無新近工友 | 無 |
| 12 | 出納管理-自行收納收款作業(總務處) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 依 SOP 流程處理收款作業 | 無 |
| 13 | 出納管理-付款作業：國庫機關專戶支付(總務處) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 依 SOP 流程處理付款作業 | 無 |
| 14 | 學雜費收費 | 1. 聽取稽核單位說明 | 學雜費收入訂有標準作 | 無 |

| | | | | |
|----|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | (總務處) | 2. 檢視相關資料及意見交換 | 業流程，並遵循辦理 | |
| 15 | 財產管理-財產減損(總務處) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 訂定明確的財產報廢作業程序及相關作業表單 | 無 |
| 16 | 技術服務廠商評選(準用最有利標評選優勝廠商)(總務處) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 所抽樣案件其作業程序符合內部控制制度規定。 | 無。 |
| 17 | 工程履約管理 | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 所抽樣案件其作業程序符合內部控制制度規定。 | 無。 |
| 18 | 科技部專題研究計畫(研發處) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 依據辦法辦理並訂定SOP。 | 無 |
| 19 | 專利管理作業(研發處) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 依據辦法辦理並訂定SOP。 | 無 |
| 20 | 本校與國外學校締結姊妹校(非大陸地區，含港、澳地區)(國際處) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 整體運作系統機制內容完備，執行成效良好。 | 簽約內容，若能經由法律專家審核，則更完善。 |
| 21 | 中長程發展計畫(校務發展中心) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料 | 中長程發展計畫已訂有作業標準流 | 各單位績效指標之訂定宜審慎，並能建立事 |

| | | 及意見交換 | 程，並皆遵循辦理。 | 後檢討修正機制。 |
|----|-----------------|---|---|--------------------------------------|
| 22 | 讀者公共安全維護作業(圖書館) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 安全維護作業已建立內控自行評估表，並進行例行性評估改進。 2. 已建立空氣品質監測系統，可定期巡檢並立即顯示監控數據。 | 警示燈系統除定期檢修之外，亦應增加突發故障之及時維修作業以維護讀者安全。 |
| 23 | 個人資料保護管理(資訊中心) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 今年度甫進行教育部個資外部稽核，經確認所建議事項及缺失已進行改善，現行個人資料保護管理作業符合內部控制制度規定。 | 無 |
| 24 | 委外廠商管理(資訊中心) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 今年度甫進行教育部資訊安全外部稽核，經確認所建議事項及缺失已進行改善，現行 | 無 |

| | | | | |
|----|----------------|-------------------------------|---|---------------|
| | | | 委外廠商管理作業符合內部控制制度規定。 | |
| 25 | 資訊安全事件處理(資訊中心) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 經訪談相關人員及抽查作業文件，現行資訊安全事件處理作業符合內部控制制度規定。 | 無 |
| 26 | 自我傷害危機處理(諮輔中心) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 依據危機處理 SOP，整體執行情形良好。 | 無 |
| 27 | 推廣教育開班作業(推廣中心) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 已訂定明確推廣教育開班流程，並依循辦理 | 無 |
| 28 | 飲用水質管理作業(環科中心) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | (1)蓄水池、水塔之管理及作業落實。 (2)飲用水質管理符合規範。 (3)飲水機濾心清洗更換符合規範。 (4)飲水機之管理維護符合規範。 | 各項管理及作業均落實執行。 |

| | | | | |
|----|-------------------------------|-------------------------------|---|--|
| 29 | 毒性化學物質管理作業(環科中心) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | (1)毒化物之購置作業落實。 (2)有毒化物運作核可證。 (3)實驗室運作毒化物紀錄確實。 | 各項管理及作業均落實執行,但為加強毒化物之管理,宜建立毒化物之定期盤點制度,並做成盤點紀錄。 |
| 30 | 典藏品管理作業(藝術中心) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | (1)典藏清冊紀錄落實。 (2)定期清點文物及維護作業落實。 | 各項管理及作業均落實執行。 |
| 31 | 體育場館意外事件處理(體育館) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 館內意外事件處理均有按照作業流程實施。 | 建議在緊急出口的照明指示燈壞掉時,可以立即更換並維修已損壞設備。 |
| 32 | 公立大專校院教師聘任、解聘、停聘、不續聘案件作業(人事室) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | (摘要)專案教師之需求評估與聘任程序應謹慎評估與執行,以避免人員專長不符所需或未能發揮人力效能。(詳細稽核結果如附件) | |
| 33 | 校務基金工作人員雇用、資遣與解僱作業 | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | (摘要)建議進行通盤的學校人力資源規劃,除了教學部門的人力規劃外,行政支援部門的人力規劃與管理也需要強化及透明。(詳細稽核結果如附件) | |

| | | | |
|----|---|-------------------------------|---|
| 34 | 學生公費及獎助金支出作業 (主計室) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 稽核說明詳如附件。 |
| 35 | 推廣教育支出作業(主計室) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 稽核說明詳如附件。 |
| 36 | 補助及委辦研究計畫經費動支作業(包含教育部補助及委辦、科技部及產學合作作業)(主計室) | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 1. (摘要) 未來學院的支出與規劃建議應嚴謹評估, 因學校未來學生數難以成長, 因此教學空間並無大幅增加之需要, 且應考量未來學院所增聘之老師及行政人力, 未來可能造成額外財務負擔。(詳細稽核結果如附件) 2. (摘要) 針對以彈性薪資爭取優秀人才部分, 建議學校制訂整體政策且設計所需配套措施, 以利用經費規劃及執行。(詳細稽核結果如附件) |
| 37 | 校務基金管理委員會 | 1. 聽取稽核單位說明 2. 檢視相關資料及意見交換 | 建議考量如何發揮校務基金的規劃與管理職能。(詳細稽核結果如附件) |

107 年度內部稽核意見—人事室、主計室、校務基金管理委員會等

前言：

基於學校另設有專職的內部稽核人員，可負責細部的作業稽核與詳細的文件查核工作，故兼職的稽核委員之工作重點應在於稽核各部門是否能有效率及有效果地落實其所負責的工作職掌，及跨部門的工作銜接與整合是否有問題。此次所分工稽核的人事室、主計室、校務基金管理委員會等三個部門肩負學校的人力與財務資源的規劃與管理輔助功能，皆是學校的重要支援部門，其是否能有效發揮其效能對學校的運作有很大的影響。

整體而言，人事室與主計室各有其專業，且主管與職員都是經國家考試及格進用的公務人員，在專業職責上都能善盡其知能；但也都有點過於本位導向，使得跨部門合作上有些改進空間。至於校務基金管理委員會只有一位到職不久的職員，對於校務基金管理委員會應有的職能及合理的運作方式並不太了解，故需要較大幅度的改善。基本上，為因應日趨惡劣且高度競爭的教育環境壓力，學校應更妥善來運用有限的人力與財務資源，來強化教學與對社會的影響力，因此人力資源及財務資源的規劃與管理之優劣，將嚴重影響學校的競爭力。但稽核過程中發現學校的行政體系並未對此投注足夠心力，也缺乏通盤規劃與溝通；同時因大家不清楚學校的發展策略，也無規劃配套的行動方案，故多只是配合短期的事件(如教育部的某個方案、個別廠商提出的需求、或來訪學者的建議)來做因應，因此難以聚焦及發揮校務基金長期導向的效果¹。

以下分別針對三個單位，簡述 10 月 24 日執行稽核的發現與改善建議：

一、人事室

人事室除了執行基本的學校人事作業外，也肩負協助學校人力資源的規劃與管理等工作；但執行上常因受限於教育部早期的人力編制的規定，容易使得各教學單位的人力規劃與調度較無彈性。不過人事室同仁也表示，各專業系所的人員聘任他們只是配合處理行政作業，主要還是取決於系與院。但稽核過程中，人事與主計等也都表示近年來學校增聘很多專案老師，顯現人力資源的補足其實是有其彈性的。同時人事與主計等也都反映這部分的彈性可能未被有效運用，且會有隱憂，尤其是未來學院的部分。因為這部分專案人員的聘任上有時並無專業系所來審核與確認，容易因為代理問題而招聘一些不太適任的人員進來。因此建議後續對未來學院的人員聘任作業應更審慎，已聘進來的人員的續聘作業也要更嚴謹；否則既有系所的人員聘任有相當嚴格的限制，但卻另有一個聘任程序相對方便的便利通道，恐會造成學校人力資源配置的扭曲與後續發展的困擾。

其他有關稽核發現與建議如下：

(一)人力資源的強化：建議應依照校務基金的精神來做通盤的學校人力資源規劃，並

¹ 這種做法看起來很實際也很好做，且短期內不會有明顯的問題；但時間拉長將因資源配置不太有效率而明顯影響學校的競爭力，事實上這也是目前學校逐漸陷入困境的重要原因。

加以透明化，及訂定行動方案以有效提升人力水平。例如與教學部門共同研議學校未來的人力與職能需求，針對缺口研訂現有師資與人力的培訓計畫，及優秀師資的爭取與留任計畫等。這部份不僅需要投入時間與心力來規劃與溝通，也需要長期從校務基金來撥款支應，故應納入校務基金的規劃方案中。

- (二)除了教學部門的人力規劃外，行政支援部門的人力規劃與管理也需要強化與透明化。近年來學校的學生數已不太會增加，未來更有萎縮的趨勢，但部分行政部門的人力卻仍維持漸增的趨勢，這一部分可能須加強管制，且將來隨著教學部門學制與學生數的減少，行政部門也應同步減少人力，以免頭重腳輕。
- (三)校長遴選的機制牽涉到學校的發展，稽核過程中可感受到大家認為目前遴選委員的產生方式，可能會限縮候選人的來源，也使得未來難以廣徵優秀的候選人進來，更難以主動爭取優秀的適任人才來納入遴選。建議人事室及學校領導團隊應召集相關單位研商改善之方案，避免持續朝向近親繁殖的不利方向前進。
- (四)人事室反映檔案空間不足，是否可以運用旁邊的走道來增設檔案室？在此也一併提出，希望學校能通盤考量行政部門的空間配置事宜。

二、主計室

主計室除了負責執行學校的會計相關工作外，本身也肩負部分經費審核與規劃的任務，因此除了反映本身工作執行的重點與困難點外，也對部分重大的資本支出提出疑慮，尤其是未來學院鉅額支出的必要性。因為以產學研大樓為例，雖然教育部有補助部分經費，但本校也已投入不少資本支出，且後續每年的維護與管理費並不低；以目前的使用情形看起來，可預見的未來恐仍將入不敷出。相較起來，未來學院一方面並無教育部的重大補助，二方面更無未來的收入來源可以支撐，因此很擔心變成學校未來的重大財務負擔，故需要及早尋求改善對策。因為資本支出的決策錯誤，未來是難以改善的。

其他有關稽核發現與建議如下：

- (一)未來學院的支出與規劃需再嚴謹評估：學校應做更嚴謹的收支預估與效益評估，考量學校未來學生人數難以成長，因此教學空間並無大幅增加之需要。故多花大量的資本支出並無相對應的財源可支應，且如上述，未來學院也另行增聘一些老師及行政人力，這一部分一樣也不太會有額外財源來支應。尤其當這些師資並無專業系所參與評估與認可，當未來學院的學程調整時，這些人力可能並無適當的轉化與運用之處，恐將造成後續教學與行政的困擾。
- (二)由於許多人反映專案教師的評價大多不佳，尤其是那些沒有專業系所聘任的更常被質疑；學校的人事費用有限，應努力更有效地運用之。雖然有些人主張為了聘任未來發展所需要的人力，若要由目前既有的系所來聘任，可能會因為專業不同而有排斥的問題；但若因此跳過而由少數人自行選擇與聘任，可能會有更嚴重的代理問題，且專業的評估可能更不合理。
- (三)有關彈性薪資爭取優秀人才部分，人事室已開始研議及提出方案，但每個月多一、兩萬元可能還不足以達成吸引優秀人才的目標。主計同仁認為學校若能形成

政策，及發展出更完善的配套方案，主計方面才能知道協助與配合之。反之，若只是片片段段零散的提出，則這些經費的來源，及其應用的效益都可能會有問題。

三、校務基金管理委員會

除了前述已提及若干與校務基金管理委員會相關的問題點外，目前每學期只有例行開會，審議依規定要會議通過的議案；並未發揮校務基金的規劃與管理的職能，容易導致學校財務資源配置的扭曲與無效率，亟待改善。

結語

稽核過程可明顯感受到大家都想把工作做好，也希望一起努力讓雲科大能越來越好；但也發現跨部門的溝通協調並不好，且都有一些本位主義傾向。相信其他行政部門及教學部門也都有類似想法與傾向，雖然這是任何組織成立久了就容易有的問題，但都可以改善。因此建議校領導團隊除了積極對外爭取資源進來外，也可撥一些時間與資源來改善跨部門的溝通與合作，也讓資訊更透明及重大決策更審慎，一起努力讓雲科大更好。

國立大學與一般企業及行政部門間有一個很大的不同點，多數老師都是長期以校為家，他們把自己最有價值的人力資本投注於學校中，因此是學校經營風險的最主要承擔者（與教育部的行政官員比起來，其與學校的利害關係更一致）。基本上，與其他利害關係人比起來，學校老師是最接近股東角色的人。而且這些老師的聰明智慧與用心程度，一般也不會比教育行政人員差，因此學校的發展規劃與決策，基本上通常需要由學校老師們來共同討論與決定，因為這樣的風險較低且問題較少。早期雲科大也是採這種模式來運作，因此可以快速發展及建立良好的聲譽，希望未來也能逐漸回復此種模式。